

**Managers als derde partijen bij conflicten:  
de invloed van macht en sociale  
waardeoriëntaties.**

**Stein Rolevink**

*Universiteit Twente*

**Datum: 3 december 2008**

**Begeleiders:**

Dr. Ellen Giebels

Dr. Sonja Rispens



**University of Twente**  
*Enschede - The Netherlands*

### **Samenvatting**

Dit onderzoek gaat in op de vraag hoe derde partijen als bemiddelaars tegen conflictsituatie aankijken en hoe zij een conflictmanagementstijl kiezen. Daarbij is gekeken naar de invloed van twee factoren: de mate van macht die de respondent werd toegewezen en de sociale waardeoriëntatie van de respondent. 80 Respondenten werden willekeurig in een hoge of lage machtspositie ingedeeld. Vervolgens werd hen gevraagd hoe zij tegen een fictieve conflictsituatie aankeken en hoe ze in die situatie zouden handelen. De resultaten lieten zien, dat met name pro-sociale respondenten invloed ondervonden van de toegewezen machtspositie. Verder toonden de resultaten aan, dat machtige respondenten beter nadenken over de conflictsituatie en meer conflictemoties waarnemen dan machteloze respondenten. Vervolgens kozen machtige respondenten eerder voor een bemiddelende conflictmanagementstijl dan machteloze respondenten.

**Abstract**

This research examines how third parties view conflict situations and how they choose a conflict management style. The influence of two factors was examined: the amount of power that the respondent was assigned and the social value orientation of the respondent. 80 Respondents were randomly assigned to a high or a low power position. Then they were asked how they viewed a fictional conflict situation and what they would do in that situation. Results showed that particularly pro-social respondents were influenced by the assignment of power. Results also showed that powerful individuals think about the conflict situation more carefully and perceive more conflict emotions than powerless respondents. This caused powerful respondents to choose a mediating conflict management style more often than powerless respondents.

## Inleiding

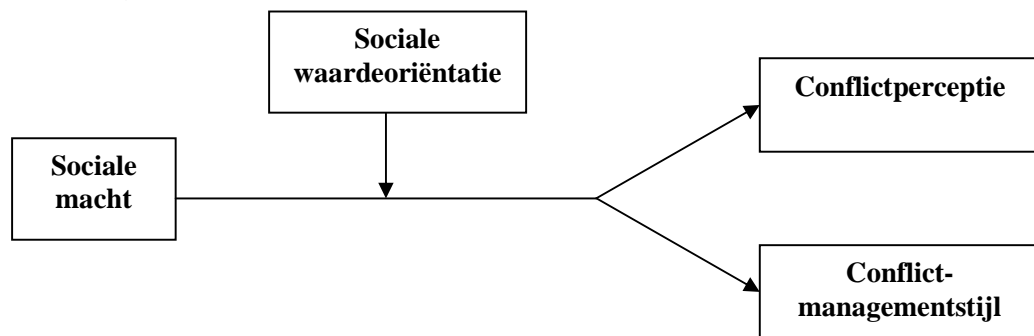
Conflicthantering vormt een dagelijkse bezigheid voor managers. Uit onderzoek is gebleken, dat managers gemiddeld 20% van hun tijd aan conflicthantering besteden (Thomas, 1976). Het ontstaan van conflict binnen organisaties is onvermijdelijk; één van de sleutelfactoren van organisaties is namelijk, dat ze zijn opgebouwd uit mensen en de relaties die zij met elkaar hebben (Daft, 2001, p.12). Hoewel verschillende auteurs hebben gesuggereerd dat conflicten over inhoudelijke zaken (taakconflict), onder zekere omstandigheden, voordelig kan zijn voor prestaties binnen organisaties (zie o.a. Amason, 1996; Jehn, 1995), heeft een meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) uitgewezen dat zowel taakconflict als relatieconflict (conflict over interpersoonlijke verschillen) over het algemeen negatief gecorreleerd zijn met teamprestaties. Conflict kan ook op andere gebieden een negatieve invloed hebben, bijvoorbeeld op de gezondheid, het welzijn, de tevredenheid en de toewijding van werknemers (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004). Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat deze negatieve effecten, afhankelijk van de wijze van conflicthantering, kunnen worden versterkt of juist afgezwakt. Hierbij is vooral gekeken naar hoe de conflictpartijen zelf met het conflict omgaan. In organisaties komt het echter vaak voor dat er een derde partij wordt ingezet om te bemiddelen; in dit onderzoek wordt daarom naar de rol van een derde partij in conflictsituaties gekeken. Maar hoe kijkt een derde partij naar een conflict, en hoe komt de derde partij tot de keuze voor een conflictmanagementstijl?

Een model, dat beschrijft hoe mensen zich gedragen in conflicten, is de Roos van Leary (Leary, 1957). Het model bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie van het model is de machtsverhouding (dominant versus onderdanig). De machtspositie van de derde partij ten opzichte van de disputanten is belangrijk. De derde partij kan een gelijke zijn, zoals een collega, maar ook een positie van macht hebben ten opzichte van de disputanten, zoals een leidinggevende. In het geval van een rechtszaak, bijvoorbeeld, zijn de disputanten verplicht om zich te houden aan de uitspraak van een rechter, die de macht heeft om bindende uitspraken te doen. De mate van macht kan ook van invloed zijn op de derde partij zelf, bijvoorbeeld op de manier waarop de derde partij het conflict percipieert en dus ook hoe hij zich gedraagt. Macht heeft altijd een sociale dimensie; het gaat om controle over uitkomsten en uitkomstafhankelijkheden in sociale relaties. Dit betekent,

dat machtige personen controle hebben over de uitkomsten van anderen en machteloze mensen afhankelijk zijn van anderen (Fiske, 1993; French & Raven, 1959; Goodwin, Gubin, Fiske, & Yzerbyt, 2000).

Naast de machtsverhoudingen, is ook de manier waarop mensen met elkaar omgaan een belangrijke factor in conflictsituaties waarbij een derde partij optreedt. Dit is de tweede dimensie van het model; de houding van de partijen (vriendelijk versus vijandig). Deze tweede dimensie komt in dit onderzoek tot uitdrukking in de vorm van sociale waardeoriëntaties. Sociale waardeoriëntaties zijn persoonlijke voorkeuren voor uitkomstverdelingen tussen de eigen persoon en een interdependente andere persoon (Messick & McClintock, 1968). Het onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:

Fig. 1: Het onderzoeksmodel



### Macht en conflict

De eerste vraag die wordt gesteld is de volgende: kijken machtige bemiddelaars anders naar een conflict dan mensen die minder machtig zijn? Hoewel de invloed van macht op de perceptie of aandacht voor andere mensen vaker is bestudeerd, is er nog geen eenduidig beeld uit voortgekomen. Overbeck en Park (2006) presenteren in hun artikel een overzicht van de recente sociaal-psychologische inzichten op het gebied van macht en sociale attentie. Uit dit overzicht blijkt dat het onderzoek op dit gebied tot voor kort een eenduidig standpunt innam; macht zorgt ervoor dat mensen minder aandacht geven in sociale situaties en gebruik maken van stereotypering van andere, minder machtige mensen (zie o.a. Ebenbach & Keltner, 1998; Fiske, 1993; Goodwin, et al., 2000). Ook individualiseren machtige mensen anderen minder goed; doordat de motivatie ontbreekt om indrukken van minder machtige mensen actief te verwerken, wordt een

inaccuraat beeld gevormd van deze mensen (Goodwin et al., 2000). Deze effecten zijn een resultaat van het gebruik van cognitieve heuristieken; simpele regels om oordelen te vellen (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003).

De laatste jaren is er echter ander onderzoek gedaan, dat het tegendeel suggereert door te stellen dat machtige mensen juist meer aandacht besteden aan anderen en accuraat individualiseren (zie o.a. Overbeck & Park, 2001; Vescio, Snyder & Butz, 2003). De verklaring voor dit effect is dat een machtig individu sociale aandacht gebruikt als een middel om een doel te bereiken. Het idee hierachter is dat, in organisaties, personen niet zomaar veel macht krijgen; hiervoor moeten ze eerst blijk geven van competentie en toewijding (Overbeck & Park, 2006). Een organisatie verleent alleen individuele macht, om die persoon voor de organisatie te laten werken en de doelen van de organisatie te laten behalen. Deze legitieme macht kan worden verleend omdat het individu over andere machtsbases beschikt (French & Raven, 1959), maar uiteindelijk zal de legitieme macht ervoor zorgen dat die persoon dan ook een zekere verantwoordelijkheid voelt, voor het bedrijf en voor de werknemers. Deze verantwoordelijkheid zorgt op zijn beurt weer voor doelstellingen, die de organisatie ten goede komen. Zo zal een leidinggevende streven naar zaken als goede onderlinge relaties en een harmonieuze sfeer op de werkvloer, omdat dit een positief effect heeft op bijvoorbeeld de productiviteit. Om dit soort doelen te bewerkstelligen, kan de leidinggevende niet volstaan met het beperkt geven van aandacht aan zijn of haar werknemers. Een model dat deze gedachtengang ondersteunt, is de *Behavior Approach*. Dit model beschrijft wat de dagelijkse bezigheden zijn van managers (Yukl, 1989). Hieruit blijkt dat managers vooral bezig zijn met het verzamelen van informatie, van onder andere ondergeschikten, ter ondersteuning van hun beslissingen. Kaplan (1984) schetst in zijn artikel een overeenkomstig beeld, door te stellen dat relaties met andere mensen van groot belang zijn voor managers. Ook Conger en Kanungo (1987) stellen dat managers aan zowel inhoudelijke zaken als relationele zaken aandacht schenken, wanneer zij hun omgeving analyseren. Deze balans voorkomt het stellen van onrealistische doelen en dus ineffectiviteit. De verwachting is, dat deze tweede stroming vooral relevant is in conflictsituaties, omdat, zoals eerder gesteld, de negatieve effecten van conflict afgezwakt kunnen worden door op de juiste manier met het conflict om te gaan. De machtspositie van leidinggevendenden wekt een

verantwoordelijkheidsgevoel op en dit motiveert de leidinggevende om het conflict goed te bekijken. Op deze manier kan er voldoende informatie worden verzameld, zodat er een goede afweging kan worden gemaakt over de manier waarop het conflict aangepakt moet worden. Dit leidt tot de stelling, dat machtige derde partijen beter zullen nadenken over de conflictsituatie dan machteloze derde partijen (*Hypothese 1*).

Het is echter nog maar de vraag of machtige derde partijen over alle aspecten van conflict beter zullen nadenken. Jehn (1995) onderscheidt twee soorten conflict: taakconflict en relatieconflict. Later heeft zij deze twee constructen aangevuld met twee andere aspecten van conflict; procesconflict en conflictmoties (Jehn, 1997). Procesconflict bestaat uit meningsverschillen over hoe het werk uitgevoerd moet worden, zoals logistieke zaken en delegering (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Onder conflictmoties wordt verstaan: de perceptie van de mate van emoties die worden getoond in het conflict (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008). Deze vier aspecten kunnen worden verdeeld over twee kanten: een persoonsgerelateerde kant (i.e. relatieconflict en conflictmoties) en een inhoudelijke kant van het conflict (i.e. taakconflict en procesconflict). Hoewel machtige derde partijen beide kanten in acht zullen moeten nemen, is het denkbaar dat, door de nadruk op één kant van het conflict te leggen, er een effectievere oplossing kan worden verkregen dan bij een gelijke verdeling van aandacht over de twee kanten. Effectieve conflictoplossingen zijn oplossingen die aan enkele criteria voldoen. Zo is het van belang dat het conflict snel wordt opgelost, maar de oplossing moet wel door alle partijen worden geaccepteerd (zie o.a. Meyer, Gemmel & Irving, 1997; Pinkley, Brittain, Neale & Northcraft, 1995; Vroom & Yetton, 1973). Om te weten welke kant van het conflict de meeste kansen biedt tot een effectieve oplossing, moeten beide kanten eerst goed onderzocht worden.

De persoonsgerelateerde kant van het conflict kan grote nadelige effecten hebben voor de relatie tussen de disputanten. De aanwezigheid van relatieconflict kan de informatieverwerking van mensen hinderen, omdat ze hun aandacht richten op andere personen, in plaats van op de werkelijke problemen. Daarnaast kan relatieconflict stress veroorzaken, waardoor het cognitief functioneren van disputanten verminderd wordt (Jehn & Mannix, 2001). Tenslotte kan relatieconflict zorgen voor vijandigheid, wat weer kan leiden tot een *self-fulfilling prophecy* en escalatie van het conflict (Baron, 1991;

Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). Het tweede deel van de persoonsgerelateerde kant, conflictemoties, heeft ook nadelige effecten. Negatieve emoties verhinderen de vorming van vertrouwen, respect en cohesie tussen de disputanten (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008). Deze negatieve effecten van interpersoonlijk conflict hebben tot gevolg dat disputanten minder snel met elkaar zullen samenwerken in de toekomst (Jehn, 1995).

Hoewel de inhoudelijke kant van het conflict ook nadelige effecten heeft die de prestaties en de satisfactie van de disputanten verlagen, is het beeld aan deze kant wat positiever. In taakconflict komen namelijk niet de interpersoonlijke negatieve emoties voor; het conflict kan op een rationele manier worden opgelost (Jehn & Mannix, 2001). Daarnaast zijn er aanwijzingen dat taakconflict ook positieve effecten kan hebben. Zo Jehn (1995) stelt dat groepen die non-routine taken uitvoeren, kunnen profiteren van een zekere mate van taakconflict, doordat er op deze manier nieuwe ideeën naar voren komen. Op basis van deze informatie kan worden gesteld dat machtige derde partijen zich met name zullen moeten richten op de persoonsgerelateerde kant van het conflict. Deze kant vormt namelijk de grootste bedreiging voor het behalen van een effectieve oplossing. Dit leidt tot de stelling dat machtige derde partijen, als bemiddelaars in een conflict, hoger zullen scoren op de perceptie van relatieconflict en conflictemoties dan machteloze derde partijen (*Hypothese 2a*). Aan de inhoudelijke kant zal minder aandacht worden besteed, dus machtige derde partijen zullen lager scoren op de perceptie van het taakconflict en het procesconflict dan machteloze derde partijen (*Hypothese 2b*).

Tenslotte is het de vraag wat dit betekent voor de gekozen conflictmanagementstijl. Er bestaan veel traditionele modellen van conflicthantering, die meestal uit een twee- of driedeling bestaan. Voorbeelden hiervan zijn het *dual concern* model (Pruitt & Rubin, 1986), waarbij de manier van conflicthantering wordt bepaald door de zorg voor het eigen belang en voor dat van de ander. Een ander voorbeeld is het vechten of vluchten (Selye, 1956), dat ingaat op biologische instincten in het geval van een conflict. Een veel gebruikte indeling van conflictreacties is de driedeling van *moving away* (ontwijkend), *moving against* (competitief) en *moving towards* (coöperatie) (Horney, 1945). In dit onderzoek is een model gebruikt dat hier het meest op lijkt. Het model bestaat uit de volgende conflictmanagementstijlen: de *Supporting*-stijl (bemiddelend; de derde partij richt zich vooral op de sociaal-emotionele kant van het



conflict), de *Leading*-stijl (ingrijpend; de derde partij mengt zich actief in het besluitvormingsproces) en de *Laissez faire*-stijl (ontwijkend; de derde partij wil zich niet met het conflict bemoeien). Hierboven is al gesteld dat een machtige derde partij zich met name zal moeten richten de persoonsgerelateerde kant van het conflict, om zo een effectieve oplossing te behalen. Daarom kan worden gesteld dat machtige derde partijen vooral voor de *Supporting*-stijl zullen kiezen, die gericht is op de sociaal-emotionele kant van het conflict (*Hypothese 3*). Deze redenering wordt ondersteund door onderzoek naar conflictmanagementstijlen van derde partijen. Over het algemeen worden er twee algemene rollen van derde partijen onderscheiden: de mediatorrol, waarbij de derde partij vooral het proces stuurt en de arbiterrol, waarbij de derde partij beslissingsbevoegdheid heeft (Giebels & Janssen, 2005). Wanneer een derde partij als mediator optreedt, percipiëren de disputanten zowel de procedure als de uitkomsten van het conflict als eerlijker dan bij andere vormen van bemiddeling. Dit heeft tot gevolg, dat de disputanten meer tevreden zijn met de uitkomsten en de onderlinge relaties verbeteren (Karambayya, Brett & Lytle, 1992).

### **Sociale waardeoriëntatie**

Sociale waardeoriëntaties zijn individuele verschillen, in hoe mensen uitkomsten voor henzelf en voor anderen evalueren. Het is deels een aspect van de persoonlijkheid van mensen, maar situationele factoren kunnen ook deze waardeoriëntaties oproepen (zie o.a. De Dreu & McCusker, 1997; Deutsch, 1973). In de literatuur over de sociale waardeoriëntatie komen vele, verschillende indelingen van motivaties voor. De traditionele indeling bevat vier motivaties. Individuen met een altruïstische oriëntatie streven naar maximalisatie van de opbrengst van de ander. De tegenovergestelde oriëntatie is individualisme, waarbij iemand de eigen opbrengsten wil maximaliseren. Het streven naar het maximaliseren van de gezamenlijke opbrengsten getuigt van een coöperatieve motivatie en het maximaliseren van de relatieve winst ten opzicht van de ander is de competitieve oriëntatie (Messick & McClintock, 1968). In onderzoek naar interdependente situaties, zoals conflictsituaties, wordt doorgaans een tweedeling gebruikt; de respondenten worden aangemerkt als zijnde pro-zelf of pro-sociaal. De pro-

zelf motivatie is een combinatie van de individualistische en competitieve motivaties, terwijl de coöperatieve motivatie gelijk wordt gesteld aan de pro-sociale motivatie.

In dit onderzoek is onderzocht of de sociale waardeoriëntatie de relaties tussen de machtsconditie enerzijds en de conflictperceptie en de gekozen conflictmanagementstijl anderzijds modereert. De literatuur op het gebied van onderhandelingen heeft aangetoond dat pro-sociale individuen andere cognitieve processen gebruiken dan pro-zelf individuen (zie o.a. Carnevale & Probst, 1998; De Dreu & Boles, 1998; Van Lange & Kuhlman, 1994). De vraag of pro-sociale individuen en pro-zelf individuen verschillend reageren op informatie of manipulaties die niet direct met onderhandelingen of andere interdependente taken te maken hebben, is nauwelijks onderzocht. Het is duidelijk dat pro-sociale individuen worden gekenmerkt door sociale afhankelijkheid, terwijl pro-zelf individuen meer individualistisch en onafhankelijk zijn ingesteld. Dit leidt tot de stelling dat pro-sociale individuen zich makkelijker laten beïnvloeden door informatie of manipulaties van buitenaf dan pro-zelf individuen. Een onderzoek van De Dreu en McCusker (1997) biedt indirecte ondersteuning voor deze stelling; zij vonden dat pro-sociale individuen hun onderhandelingsstrategie aanpasten aan de strategie van hun partner (i.e. informatie van buitenaf). Pro-zelf individuen daarentegen, veranderden hun strategie niet, of enkel uit egoïstische motieven. De verwachting in dit onderzoek is, dat pro-sociale derde partijen zich in veel sterkere mate door de machtsmanipulatie laten beïnvloeden dan pro-zelf derde partijen (*Hypothese 4*).

Deze algemene hypothese veronderstelt een interactie-effect naast de hoofdeffecten die in de eerste drie hypothesen zijn beschreven. Dit betekent dat machtige pro-sociale derde partijen beter over de situatie zullen nadenken dan machteloze pro-sociale derde partijen of pro-zelf derde partijen. Er is al gesteld dat machtige derde partijen meer relatieconflict en conflictmoties zullen percipiëren dan machteloze derde partijen. De verwachting is, dat dit effect in sterkere mate zal gelden voor pro-sociale derde partijen dan voor pro-zelf derde partijen. Daarnaast zal het effect dat machtige derde partijen lager zullen scoren op de perceptie van taakconflict dan machteloze derde partijen, ook in sterkere mate gelden voor pro-sociale respondenten dan voor pro-zelf respondenten. De interactie van de mate van macht en de sociale waardeoriëntatie kan ook van invloed zijn op de conflictmanagementstijl die de respondenten kiezen. De

verwachting is dat machtige pro-sociale derde partijen vooral voor de *Supporting*-stijl zullen kiezen en de andere drie groepen in mindere mate.

## **Methode**

### **Algemeen**

De respondenten werden gevraagd om een vragenlijst in te vullen, waarbij hen verteld werd dat de vragenlijst erop gericht was om een nieuw managementinstrument te testen op validiteit en betrouwbaarheid. In werkelijkheid werd de sociale waardeoriëntatie van de respondenten gemeten en werd hun machtsgevoel gemanipuleerd. Vervolgens werd de perceptie van de respondenten op een hypothetische conflictsituatie gevraagd en de manier waarop zij om zouden gaan met dit conflict.

### **Respondenten**

Aan dit onderzoek hebben 82 Bedrijfskundestudenten van de Universiteit Twente meegewerkt. De studenten zijn op drie manieren geworven: tijdens een werkgroepsessie, in de kantine van de Spiegel en bij Stress, de faculteitsvereniging van Bedrijfskunde. Twee respondenten zijn verwijderd, omdat deze personen geen consistente sociale waardeoriëntatie hebben aangegeven. De overgebleven groep bestond uit 40 mannen en 40 vrouwen. De leeftijd van de respondenten lag tussen de 18 en 24 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd 19,74 jaar was.

### **Procedure**

De vragenlijst bestond uit drie taken. De eerste taak was een *decomposed game* (McClintock, Messick, Kuhlman & Campos, 1973) Dit is een taak die bestaat uit een negental vragen, waarbij de respondent middelen mag verdelen over zichzelf en een andere, onbekende persoon. Er zijn telkens drie antwoordmogelijkheden; één waarbij de gezamenlijke opbrengsten gemaximaliseerd werden, één waarbij het verschil tussen de opbrengsten wordt gemaximaliseerd en één waarbij de opbrengst van de respondent zelf wordt gemaximaliseerd. Een typische vraag zag er als volgt uit:

|              |     |     |     |
|--------------|-----|-----|-----|
|              | A   | B   | C   |
| <b>U</b>     | 500 | 500 | 570 |
| <b>Ander</b> | 500 | 100 | 300 |

Uiteraard waren de verdelingen telkens willekeurig geplaatst onder de drie antwoordletters. In het voorbeeld geeft de eerste antwoordmogelijkheid een coöperatieve, en dus pro-sociale waardeoriëntatie aan. De overige opties zijn respectievelijk de competitieve (B) en individualistische waardeoriëntatie (C); deze opties zijn samengevoegd onder de noemer 'pro-zelf'. Wanneer de respondent minimaal zes overeenkomstige antwoorden gegeven had, kon de respondent in één van de twee oriëntaties ingedeeld worden (zie Van Lange & Kuhlman, 1994). Uiteindelijk werden er 44 respondenten aangemerkt als pro-zelf en 36 respondenten als pro-sociaal.

De tweede taak was een verdelingstaak en tevens de machtsmanipulatie. De respondenten werden willekeurig in een hoge of lage machtsconditie geplaatst. Vervolgens werd hen gevraagd om zich voor te stellen dat ze werkzaam waren in een electronicabedrijf met vier afdelingen. De vier afdelingen hadden allemaal om verschillende redenen een budgetverhoging aangevraagd en het was aan de respondent om een beslissing te nemen in deze situatie. De taak die de respondenten werd gegeven, verschilde per machtsconditie. Hieronder zijn de teksten weergegeven.

- Lage machtsconditie:

Stel je voor dat je werkzaam bent bij een groot electronicabedrijf. Het bedrijf heeft vier afdelingen die elk een korte tekst hebben geschreven, waarin ze vragen om een budgetverhoging. We willen je vragen om, op basis van deze teksten, een rangorde te maken van de afdelingen. Deze rangorde moet aangeven welke afdeling de budgetverhoging het hardst nodig heeft; deze afdeling plaats je op nummer 1, de afdeling die daarna komt, op nummer 2 en zo verder. Let op, dit is slechts een persoonlijke keuze en zal niet worden beoordeeld door het management van de organisatie. Geef bij je antwoorden ook een korte motivatie.

- Hoge machtsconditie:

Stel je voor dat je werkzaam bent bij een groot electronicabedrijf. De jaarlijkse verdeling van het budget moet plaatsvinden en als lid van het managementteam beslis jij hoe het budget van € 850.000,- opnieuw verdeeld wordt over de vier afdelingen van het bedrijf. De afdelingen hebben elk een korte tekst geschreven, waarin ze aangeven hoeveel geld ze nodig hebben en waarom. Daaronder kun je aangeven hoeveel geld je aan elke afdeling gaat geven. Geef ook aan waarom je voor deze verdeling van het budget hebt gekozen.

In beide condities volgde op de taak een korte vragenlijst, waarmee de respondent zijn of haar interesse in de taak kon aangeven, de mate van machtsgevoel die ervaren werd en de mate van tevredenheid met het eigen optreden. De antwoorden zijn met een vijfpunts Likert-schaal verkregen, waarbij de eerste mogelijkheid stond voor 'Helemaal mee oneens' en de laatste mogelijkheid voor 'Helemaal mee eens'.

De derde taak opende met een scenario, dat is weergegeven in Box 1. Het betrof een conflictsituatie tussen twee werknemers van het electronicabedrijf, Anne en Robin, die aan de respondent vragen om tussen hen te bemiddelen. Ook hier is onderscheid gemaakt tussen de verschillende machtscondities: in de lage machtsconditie werden de disputanten geïntroduceerd als directe collega's, terwijl in de hoge machtsconditie werd aangegeven dat de disputanten ondergeschikten waren van de respondent.

*Box 1: Het scenario*

Stel je opnieuw voor dat je in het elektronicabedrijf van de vorige taak werkt. Op een dag komen twee van je *ondergeschikten/collega's* bij je; Anne en Robin. Ze hebben een meningsverschil over de uitvoering van een taak en leggen de zaak aan jou voor, aangezien jij hun directe *leidinggevende/collega* bent.

Anne ziet de situatie als volgt: “Onze opdracht is een nieuw salarissysteem te ontwerpen. We hadden afgesproken om iedere week bij elkaar te komen om dit tot stand te brengen. Tijdens de eerste bijeenkomst stelde ik voor dat het handig zou zijn om eerst eens te brainstormen hoe we deze klus moesten aanpakken. Maar Robin begon gelijk al over de regels voor het toekennen van bonussen. Nou ja, dat vind ik ook wel een belangrijk punt, maar toch denk ik dat het handiger is om eerst een plan van aanpak te hebben. Die eerste bijeenkomst hebben we dus eigenlijk alleen maar gezegd wat ieder van ons belangrijk vond. Ik dacht, voor de volgende keer is het dus echt belangrijk om tot een plan van aanpak te komen. Maar weer kwam het totaal niet aan wat ik zei! Robin kwam met een bepaalde rangorde van kwalificaties aan, en ja daar moesten we het ook wel over hebben maar toch niet zonder structuur? De volgende afspraak liep wederom op niets uit! En nu is er al twee keer een afspraak verzet omdat Robin het te druk heeft met andere klussen...”

Robins' visie is aldus: “Dat salarissysteem, ja, wat een gedoe. Van te voren dacht ik nog: ‘Oh, leuke klus’, maar daar denk ik inmiddels wel anders over. De eerste keer dat Anne en ik bij elkaar zaten, had ik een hele lijst gemaakt met zaken die, volgens mij, allemaal aan de orde moeten komen als je zo'n systeem ontwerpt. Ik had al nagedacht over bijvoorbeeld salarisschalen voor elke functie en bonussen. Maar Anne begon op een heel abstract niveau over strategieën en plannen van aanpak. Natuurlijk, ook heel belangrijk, maar toch niet in dit geval? Het is toch vrij duidelijk hoe je zo'n systeem moet opzetten? Dus ik probeer Anne op andere gedachten te brengen. Dat dat niet meteen lukt, dat snap ik wel, dus de volgende keer probeerde ik dat weer. Dit lukte niet; Anne bleef maar over plannen van aanpak praten. Op de derde bijeenkomst probeerde ik mijn standpunt duidelijk in te leiden en toe te lichten, want misschien was ik te onduidelijk geweest. Maar ook dat mislukte. Nu zijn er ook een heleboel andere belangrijke zaken te doen, dus ik hoor het wel als Anne me inhoudelijk nodig heeft...”

Op dit scenario volgden twee vragenlijsten. Met de eerste lijst werd de perceptie van de respondent op de conflictsituatie gemeten. De lijst bestond uit zestien vragen, waarbij de respondenten op een vijfpunts Likert-schaal de mate van hun perceptie konden aangeven, oplopend van ‘Helemaal niet’ tot ‘Zeer hoge mate’. De items zijn ontleend aan het werk van Jehn et al. (2008). Tabel 1 bevat de resultaten van de factoranalyse met een *oblique rotation* van de items die conflicttypes maten (i.e. taakconflict, procesconflict en relatieconflict).

Het eerste conflicttype was ‘Taakconflict’ ( $r(80) = .30, p < .01$ ); dit construct was gericht op de inhoudelijke kant van het conflict. Het construct ‘Relatieconflict’ (Cronbach's  $\alpha = .82$ ) was gericht op de persoonlijke kant van het conflict. Het volgende construct, ‘Procesconflict’, was gericht op het conflict over de manier waarop het werk uitgevoerd zou moeten worden. In tabel 1 staan de twee items waaruit dit conflicttype

bestond, maar uit de factoranalyse bleek, dat deze items samen geen factor vormden. Ook de correlatie tussen deze items was erg laag ( $r(80) = .20$ ,  $p < .10$ ) en dus is dit construct verder niet meegenomen in het onderzoek.

Tabel 1: Factoranalyse conflicttypes: structuur matrix\*

|   | Taak conflict | Relatie conflict | Proces conflict |
|---|---------------|------------------|-----------------|
| <b><i>Taakconflict-items</i></b>  |               |                  |                 |
| Hoe verschillend zijn de standpunten van Anne en Robin?   | <b>.73</b>    | -.23             | .15             |
| In welke mate is er een taakgerelateerd meningsverschil tussen Anne en Robin?                   | .28           | -.23             | .33             |
| In welke mate is er conflict over ideeën tussen Anne en Robin?                                  | <b>.38</b>    | -.09             | -.08            |
| In hoeverre is het conflict tussen Anne en Robin taakgerelateerd?                               | .27           | .37              | .44             |
| <b><i>Relatieconflict-items</i></b>   |               |                  |                 |
| In welke mate hebben Anne en Robin ruzie over persoonlijke zaken (die los staan van de taak)?   | -.12          | <b>.90</b>       | -.11            |
| In hoeverre is het conflict tussen Anne en Robin persoonsgerelateerd?                           | -.31          | <b>.74</b>       | .00             |
| In welke mate zijn Anne en Robin het oneens over niet-werk gerelateerde zaken?                  | -.15          | <b>.68</b>       | -.03            |
| <b><i>Procesconflict-items</i></b>  |               |                  |                 |
| In welke mate hebben Anne en Robin onenigheid over de wijze waarop het werk gedaan moet worden? | .10           | -.39             | -.17            |
| In welke mate hebben Anne en Robin conflict over <u>hoe</u> de dingen gedaan moeten worden?     | .18           | -.10             | -.79            |
| <u>Eigenvalues</u>  | <u>1.30</u>   | <u>2.70</u>      | <u>1.54</u>     |

Vetgedrukte cijfers representeren factoren

\*Extractiemethode: Principal Axis Factoring Rotatie methode: Oblimin

Naast de conflicttypes is er ook een factoranalyse uitgevoerd op de conflictdimensies (i.e. conflictmoties, oplosbaarheid van het conflict en belang van het conflict). De resultaten zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Factoranalyse conflictdimensies\*

|   | <b>Conflict emoties</b> | <b>Oplosbaarheid van het conflict</b> | <b>Belang van het conflict</b> |
|---|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <b><i>Conflictemoties-items</i></b>   |                         |                                       |                                |
| In welke mate is het conflict tussen Anne en Robin emotioneel?                                | <b>.81</b>              | -.17                                  | .00                            |
| Hoe beladen is het conflict tussen Anne en Robin?   | <b>.86</b>              | -.09                                  | .27                            |
| Hoeveel spanning is er tussen Anne en Robin?  | <b>.48</b>              | .19                                   | .33                            |
| <b><i>Oplosbaarheid-items</i></b>   |                         |                                       |                                |
| In welke mate is het conflict tussen Anne en Robin op te lossen?                              | .23                     | <b>.64</b>                            | -.44                           |
| In welke mate zijn er mogelijke oplossingen te vinden voor het conflict tussen Anne en Robin? | .23                     | <b>.69</b>                            | -.29                           |
| <b><i>Belang-items</i></b>  |                         |                                       |                                |
| In welke mate gaat het conflict over een belangrijk probleem?                                 | -.49                    | .39                                   | <b>.56</b>                     |
| In welke mate gaat het conflict over een cruciale zaak?                                       | .06                     | .27                                   | <b>.82</b>                     |
| <u>Eigenvalues</u>  | <u>1.98</u>             | <u>1.18</u>                           | <u>1.46</u>                    |

*Vetgedrukte cijfers representeren factoren*

*\*Extractiemethode: Principal Component Analysis*

De eerste dimensie, 'Conflictemoties' (Cronbach's  $\alpha=.65$ ), ging over de perceptie van getoonde emoties in het conflict. De factoren 'Belang van het conflict' ( $r(80)=.36$ ,  $p<.001$ ) en 'Oplosbaarheid van het conflict' ( $r(80)=.27$ ,  $p<.05$ ) zijn uit de items opgebouwd die bedoeld waren om deze constructen te meten. Beide dimensies zijn uiteindelijk echter niet meegenomen, aangezien de betrouwbaarheden te laag waren.

Op de tweede lijst kon de respondent aangeven op welke manier hij of zij met dit conflict zou omgaan. Deze lijst bestond uit twintig stellingen, waarbij de respondent de mate van instemming kon aangeven. Ook deze lijst kon worden ingevuld aan de hand van een vijfpunts Likert-schaal, waarbij de eerste mogelijkheid stond voor 'Helemaal mee



oneens' en de laatste mogelijkheid voor 'Helemaal mee eens'. Deze vragenlijst was grotendeels gelijk aan de vragenlijst die is ontworpen door Karambayya & Brett (1989). Deze vragenlijst is gebruikt, omdat deze lijst gericht was op een derde partij die optreedt in een conflictsituatie. De typologie van conflictmanagementstijlen die aan deze vragenlijst is verbonden, is echter niet overgenomen. De typologie die in dit onderzoek gebruikt is, is gebaseerd op een factoranalyse van de data. De typologie bestaat uit drie stijlen, die elk uit drie items bestaan. Zie Appendix A voor de volledige lijst van items.

Tabel 3: Factoranalyse conflictmanagementstijlen\*

|  | <i>Supporting<br/>stijl</i> | <i>Leading<br/>stijl</i> | <i>Laissez<br/>Faire<br/>stijl</i> |
|--|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <b>Supporting-stijl items</b>                          |                             |                          |                                    |
| Ik besteed aandacht aan beide partijen.                | <b>.76</b>                  | .30                      | -.06                               |
| Ik vraag naar voorstellen van Anne en Robin.           | <b>.75</b>                  | .08                      | .04                                |
| Ik maak gebruik van de eigen ideeën van Anne en Robin. | <b>.63</b>                  | .11                      | -.48                               |
| <b>Leading-stijl items</b>                             |                             |                          |                                    |
| Ik draag een oplossing aan.                            | .26                         | <b>.73</b>               | -.07                               |
| Ik geef aan wat mijn eigen ideeën zijn.                | .07                         | <b>.66</b>               | -.31                               |
| Ik breng mijn eigen ideeën onder de aandacht.          | -.14                        | <b>.61</b>               | .11                                |
| <b>Laissez faire-stijl items</b>                       |                             |                          |                                    |
| Ik bemoei me niet met de situatie.                     | -.55                        | -.32                     | <b>.60</b>                         |
| Ik laat Anne en Robin het zelf oplossen.               | -.47                        | -.25                     | <b>.55</b>                         |
| Ik kom alleen tussenbeide als me dat wordt gevraagd.   | -.20                        | .14                      | <b>.54</b>                         |
| <u>Eigenvalues</u>                                     | <u>4.76</u>                 | <u>2.82</u>              | <u>2.07</u>                        |

*Vetgedrukte cijfers representeren factoren*

*\*Extractiemethode: Principal Axis Factoring Rotatie methode: Oblimin*

Er is een factoranalyse uitgevoerd op de conflictmanagementstijlen; de resultaten staan in tabel 3. De eerste stijl was de *Supporting*-stijl (Cronbach's  $\alpha=.76$ ). Deze stijl is vooral bemiddelend; de derde partij richt zich vooral op de sociaal-emotionele kant van

het conflict, maar mengt zich niet inhoudelijk in het conflict. De tweede stijl, de *Leading*-stijl (Cronbach's  $\alpha=.71$ ), geeft een veel grotere betrokkenheid van de derde partij aan; deze mengt zich actief in het besluitvormingsproces. De derde stijl kan het beste als 'ontwijkend' worden beschreven; de derde partij wil zich niet met het conflict bemoeien. Deze stijl is de *Laissez faire*-stijl genoemd (Cronbach's  $\alpha=.71$ ). De eerste twee items van deze stijl laadden ook hoog op de andere stijlen, maar dan negatief. Dit is logisch, omdat deze stijlen het tegenovergestelde zijn van de *Laissez faire*-stijl; actief gedrag in plaats van ontwijkend gedrag.

De 'Denkmotivatie' werd met behulp van drie items gemeten. De antwoordmogelijkheden varieerden van 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'. Een factoranalyse wees uit, dat de items die bedoeld waren om de genoemde motivatie te meten, samen een factor vormden (Cronbach's  $\alpha=.60$ ).

## Resultaten

### Machtsmanipulatie

Om te beoordelen of de machtsmanipulatie gelukt is, is er een 2 (Macht: hoog of laag) x 2 (SWO: pro-zelf of pro-sociaal) ANOVA uitgevoerd op het machtsgevoel van de respondenten. Uit de analyse bleek, dat er zowel een hoofdeffect voor macht aanwezig was ( $F(1,79)=4.67$ ,  $p<.05$ ) als een interactie-effect met de sociale waardeoriëntatie ( $F(1,79)=4.09$ ,  $p<.05$ ). Tabel 4 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de vier condities. Hieruit blijkt, dat de machtsmanipulatie succesvol was; respondenten in de hoge machtsconditie voelden zich machtiger dan respondenten in de lage machtsconditie. Het interactie-effect liet zien, dat met name de respondenten met een pro-sociale waardeoriëntatie deze invloed ondervonden.

Tabel 4: Machtsmanipulatie

|                    | Lage macht<br>- M. (SD) - | Hoge macht<br>- M. (SD) - |
|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>Pro-zelf</i>    | 2.82 (0.95)<br>(N=22)     | 2.85 (1.01)<br>(N=22)     |
| <i>Pro-sociaal</i> | 2.44 (1.23)<br>(N=15)     | 3.35 (0.62)<br>(N=21)     |

Tabel 5 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de afhankelijke variabelen in dit onderzoek. Zoals verwacht, is het machtsgevoel van de respondenten positief gecorreleerd met zowel 'Relatieconflict' als 'Conflictemoties'. Er bestaat een positieve correlatie tussen de *Supporting*-stijl en de 'Denkmotivatie' en de negatieve correlatie tussen de *Laissez faire*-stijl en de 'Denkmotivatie'. Dit ondersteunt de redenering dat machtige individuen (die volgens de verwachting een hoge denkmotivatie hebben) in sterkere mate voor de *Supporting*-stijl kiezen dan machteloze individuen.

Tabel 5: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

|                               | M.   | SD   | 2     | 3     | 4      | 5       | 6       | 7       | 8      |
|-------------------------------|------|------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|--------|
| <b>1. Machtsgevoel</b>        | 2.89 | 0.98 | -0.10 | 0.27* | 0.34** | -0.08   | -0.06   | 0.04    | 0.09   |
| <b>2. Taakconflict</b>        | 3.34 | 0.64 |       | -0.21 | -0.25* | -0.11   | 0.24*   | 0.04    | -0.12  |
| <b>3. Relatieconflict</b>     | 2.58 | 1.11 |       |       | 0.50** | -0.29** | -0.42** | 0.16    | -0.21  |
| <b>4. Conflictemoties</b>     | 3.28 | 0.75 |       |       |        | 0.04    | -0.37** | -0.09   | 0.01   |
| <b>5. Supporting-stijl</b>    | 3.89 | 0.69 |       |       |        |         | 0.15    | -0.49** | 0.43** |
| <b>6. Leading-stijl</b>       | 3.33 | 0.82 |       |       |        |         |         | -0.24*  | -0.08  |
| <b>7. Laissez faire-stijl</b> | 2.61 | 0.82 |       |       |        |         |         |         | -0.27* |
| <b>8. Denkmotivatie</b>       | 3.32 | 0.57 |       |       |        |         |         |         |        |

Noot: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  (Tweezijdig,  $N=80$ )

### Denkmotivatie

De eerste hypothese stelde dat machtige derde partijen langer nadenken over een conflictsituatie dan machteloze derde partijen. Daarnaast was het de verwachting dat dit effect vooral voor pro-sociale respondenten zou gelden. Om dit te testen, is een 2 (Macht: hoog of laag) x 2 (SWO: pro-zelf of pro-sociaal) ANOVA uitgevoerd, om zo de effecten van macht en sociale waardeoriëntatie te onderzoeken. Hier bij is 'Denkmotivatie' als afhankelijke variabele gebruikt. Er is een interactie-effect gevonden voor de machtsconditie en sociale waardeoriëntatie op de denkmotivatie ( $F(1,79)=5.27$ ,  $p < .05$ ).

Dit interactie-effect liet zien, dat met name de machtige respondenten met een pro-sociale waardeoriëntatie beter over de taak nadachten dan machteloze pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten. Deze resultaten waren in lijn met hypothese 1 en hypothese 4.

### **Conflictperceptie**

Voor elk construct van de conflictperceptie is er een 2 (Macht: hoog of laag) x 2 (SWO: pro-zelf of pro-sociaal) ANOVA uitgevoerd, om zo de effecten van macht en sociale waardeoriëntatie op de conflictperceptie te onderzoeken. In tabel 6 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven.

Voor het construct 'Relatieconflict' waren er geen significant effecten van de machtsconditie of de sociale waardeoriëntatie te ontdekken. De variantieanalyse met 'Conflictmoties' als afhankelijke variabele liet een significant hoofdeffect voor de machtsconditie zien ( $F(1,79)=18.09$ ,  $p<.001$ ). Voor zowel de pro-sociale als pro-zelf respondenten gold, dat ze meer conflictmoties percipieerden naarmate zij zich machtiger voelden. Hypothese 2a werd dus deels ondersteund; machtige derde partijen percipieerden meer conflictmoties dan machteloze derde partijen. Dit effect is echter niet voor 'Relatieconflict' gevonden. Ook hypothese 4 werd deels ondersteund: een interactie-effect ( $F(1,79)=5.09$ ,  $p<.03$ ) liet zien dat machtige pro-sociale respondenten meer conflictmoties waarnemen dan machteloze pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten. Ook dit interactie-effect is niet voor het construct 'Relatieconflict' gevonden.

Er is geen hoofdeffect van de machtsconditie op 'Taakconflict' gevonden. Er was echter wel een marginaal interactie-effect ( $F(1,79)=3.52$ ,  $p<.07$ ) aanwezig. Dit betekende dat machteloze pro-sociale respondenten meer taakconflict waarnamen dan machtige pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten. Het construct 'Procesconflict' is niet meegenomen in de analyses. De hypothesen 2b en 4 werden dus beiden deels ondersteund.

### **Conflictmanagementstijl**

Voor de conflictmanagementstijlen zijn dezelfde analyses uitgevoerd als voor de conflictperceptie: voor elk construct is er een 2 (Macht: hoog of laag) x 2 (SWO: pro-zelf

of pro-sociaal) ANOVA uitgevoerd. Nu werd echter telkens één van de conflictmanagementstijlen als afhankelijke variabele gebruikt.

Uit de variantieanalyse van de *Supporting*-stijl bleek, dat er een marginaal interactie-effect is ( $F(1,79)=3.66, p<.06$ ). Dit betekende dat machteloze pro-sociale respondenten vaker voor de *Supporting*-stijl kozen dan machtige pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten. Voor de *Leading*-stijl gold, dat de machtsconditie en de sociale waardeoriëntatie geen enkel effect hadden op de keuze van respondenten voor deze conflictmanagementstijl. Tenslotte is er de *Laissez faire*-stijl. De variantieanalyses wezen uit, dat er alleen een marginaal hoofdeffect was voor de sociale waardeoriëntatie; pro-zelf respondenten scoorden hoger op deze stijl dan de pro-sociale respondenten ( $F(1,79)=2.67, p=.10$ ). De bovenstaande resultaten waren in lijn met hypothese 3 en Hypothese 4.

Tabel 6: Gemiddelden en standaarddeviaties per construct

|                               |             | Hoge macht                   |                           | Lage macht                   |                           |
|-------------------------------|-------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
|                               |             | <i>Pro-sociaal</i><br>(N=21) | <i>Pro-zelf</i><br>(N=22) | <i>Pro-sociaal</i><br>(N=15) | <i>Pro-zelf</i><br>(N=22) |
| <b>1. Denkmotivatie</b>       | <i>Mean</i> | 3.52                         | 3.21                      | 3.11                         | 3.38                      |
|                               | <i>SD</i>   | 0.55                         | 0.65                      | 0.27                         | 0.60                      |
| <b>2. Taakconflict</b>        | <i>Mean</i> | 3.21                         | 3.39                      | 3.60                         | 3.22                      |
|                               | <i>SD</i>   | 0.58                         | 0.72                      | 0.43                         | 0.72                      |
| <b>3. Relatieconflict</b>     | <i>Mean</i> | 2.76                         | 2.47                      | 2.47                         | 2.61                      |
|                               | <i>SD</i>   | 1.16                         | 0.86                      | 1.38                         | 1.12                      |
| <b>4. Conflictemoties</b>     | <i>Mean</i> | 3.81                         | 3.33                      | 2.82                         | 3.03                      |
|                               | <i>SD</i>   | 0.73                         | 0.58                      | 0.59                         | 0.74                      |
| <b>5. Supporting-stijl</b>    | <i>Mean</i> | 4.24                         | 3.71                      | 3.78                         | 3.83                      |
|                               | <i>SD</i>   | 0.67                         | 0.59                      | 0.74                         | 0.70                      |
| <b>6. Leading-stijl</b>       | <i>Mean</i> | 3.30                         | 3.23                      | 3.42                         | 3.39                      |
|                               | <i>SD</i>   | 1.08                         | 0.68                      | 0.67                         | 0.79                      |
| <b>7. Laissez faire-stijl</b> | <i>Mean</i> | 2.27                         | 2.80                      | 2.64                         | 2.71                      |
|                               | <i>SD</i>   | 0.96                         | 0.75                      | 0.58                         | 0.85                      |

## Discussie

In dit onderzoek is onderzocht of de mate van macht en de sociale waardeoriëntatie van derde partijen van invloed zijn op de conflictperceptie en conflictmanagementstijl van derde partijen. Er zijn vier hypothesen getest, betreffende de invloed van de mate van macht op zichzelf en in combinatie met de sociale waardeoriëntatie. De eerste drie hypothesen gingen over de voorspelde hoofdeffecten van macht. De redenering in dit deel was, dat een machtspositie voor een verhoogde denkmotivatie zorgt, omdat de machtspositie een verantwoordelijkheidsgevoel veroorzaakt. In het geval van een conflict, waarbij een machtig individu als derde partij wordt ingezet, zal dit individu de situatie goed willen onderzoeken, om zo tot een zo goed mogelijke oplossing te komen. Daarbij zullen machtige derde partijen zich met name richten op de persoonsgerelateerde kant van het conflict, in tegenstelling tot de inhoudelijke kant, omdat dit de beste kans biedt op een succesvolle oplossing van het conflict. Vervolgens zal de conflictmanagementstijl hierop worden afgestemd.

De laatste hypothese veronderstelde een interactie-effect tussen macht en de sociale waardeoriëntatie; met name de eenvoudig te beïnvloeden pro-sociale respondenten zullen de effecten van de machtspositie ondervinden en hun gedragsintenties hier op aanpassen. Uit de resultaten van de machtsmanipulatie kwam inderdaad naar voren, dat vooral de pro-sociale respondenten beïnvloed werden door de machtscondities waarin zij werden geplaatst. De voorspelde effecten van de machtsconditie werden daarom telkens gespecificeerd door de sociale waardeoriëntatie. Dit ondersteunde de redenering dat pro-sociale individuen zich makkelijker laten beïnvloeden dan pro-zelf individuen.

De resultaten toonden aan, dat machtige pro-sociale respondenten beter nadachten over de taak dan machteloze pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten. Dit is consistent met de theorie, dat machtige individuen in staat zijn om veel sociale aandacht te geven (Overbeck & Park, 2006). De verwachting dat machtige individuen de persoonsgerelateerde kant van het conflict belangrijker achten dan de inhoudelijke kant van het conflict werd deels ondersteund; machtige pro-sociale respondenten percipieerden meer conflictemoties dan machteloze pro-sociale respondenten of pro-zelf

respondenten. Dit effect is helaas niet gevonden voor de perceptie van relatieconflict. Een verklaring hier voor is dat de respondenten de negatieve emoties als een bedreiging voor de goede afloop van het conflict ervoeren, maar het relatieconflict niet. Machtige pro-sociale respondenten percipieerden minder taakconflict dan de andere groepen, wat wel in lijn was met de verwachting.

Verder bleek uit het onderzoek dat machtige pro-sociale respondenten in sterkere mate voor de *Supporting*-stijl kozen dan machteloze pro-sociale respondenten of pro-zelf respondenten, wat in lijn was van de redenering in dit onderzoek. Tenslotte was er nog een effect te zien, dat niet specifiek onderzocht is: pro-zelf respondenten scoorden hoger op de *Laissez faire*-stijl dan pro-sociale respondenten. Dit suggereerde, dat pro-zelf respondenten zich meer aan het conflict onttrekken dan pro-sociale respondenten. Ook ondersteunt dit eerder onderzoek, dat erop wees dat pro-sociale individuen hulpvaardiger zijn dan pro-zelf individuen (zie De Dreu & McCusker, 1997; De Dreu & Boles, 1998; McClintock & Allison, 1989).

### **Beperkingen van het onderzoek**

De sociale waardeoriëntatie van respondenten is aan het begin van het onderzoek gemeten. Het is mogelijk, dat een situatie ertoe leidt dat personen tijdelijk een specifieke sociale waardeoriëntatie gebruiken (zie o.a. De Dreu & McCusker, 1997; Deutsch, 1973) en dat respondenten tijdens het onderzoek van sociale waardeoriëntatie zijn verwisseld.

De betrouwbaarheidsanalyse van het construct 'Taakconflict' viel wat tegen: de correlatie tussen de items die het construct vormden, was matig. Dit kan van invloed zijn geweest op de uitkomsten.

Een andere beperking is, dat er in het onderzoek gevraagd werd naar gedragsintenties en er geen daadwerkelijk gedrag onderzocht is. Tenslotte is het onderzoek uitgevoerd onder studenten en niet onder echte leidinggevenden of werknemers binnen een electronicabedrijf. Het is onwaarschijnlijk dat de studenten ervaring hadden als een manager die een conflict van anderen probeert op te lossen. Bovendien hebben de disputanten en de derde partij in echte organisaties bestaande relaties, die niet zijn na te bootsen in een experiment. Deze relaties kunnen de percepties

en het gedrag van de conflictpartijen beïnvloeden (Karambayya & Brett, 1989). Dit noopt tot voorzichtigheid bij het generaliseren van de resultaten.

### **Conclusie**

Dit onderzoek heeft op verschillende gebieden bijgedragen aan het uitbreiden van wetenschappelijke theorieën. Het onderzoek heeft aangetoond dat machtige individuen zeker niet vastzitten in een patroon van stereotypering van ondergeschikten en heeft bijgedragen aan de stelling dat macht kan leiden tot het geven van veel sociale aandacht. Vooral in organisaties is macht een onderdeel van een complex systeem van relaties, afhankelijkheden en percepties, waar macht niet los kan worden gezien van dit systeem.

Daarnaast is er aangetoond dat de sociale waardeoriëntatie van een persoon niet alleen een rol speelt in interdependente situaties. Pro-sociale individuen blijken makkelijker te beïnvloeden dan pro-zelf individuen.

Tenslotte draagt dit onderzoek op twee manieren bij aan de theorie over derde partij interventies. Ten eerste wordt duidelijk dat de machtspositie van derde partijen een belangrijke factor is bij het vormen van de perceptie van het conflict en de actie die wordt ondernomen. Machtige derde partijen denken beter na over het conflict dan machteloze derde partijen en kijken daarom anders naar de situatie. Ten tweede is er aangetoond dat machtige derde partijen vaker dan machteloze derde partijen voor een conflictmanagementstijl kiezen die gericht is op de zachte, persoonsgerelateerde kant van het conflict.



## Literatuurlijst

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 25-36.
- Carnevale, P.J & Probst, T.M. (1998) Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of personality and Social Psychology*, 74 (5), 1300-1309.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.
- Daft, R.L. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- De Dreu, C.K.W. & Boles, T.L. (1998) Share or share alike or winner take all?: The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (3), 253-276.
- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D. & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.
- De Dreu, C.K.W. & McCusker, C. (1997). Gain-loss frames and cooperation in two person social dilemmas : A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (5), 1093-1106.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT Yale: University Press.
- Ebenbach, D.H. & Keltner, D. (1998). Power, emotion, and judgmental accuracy in social conflict: Motivating the cognitive miser. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (1), 7-21.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- French, J.R.P. & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (pp. 118-149). Ann Arbor MI: Institute for Social Research.
- Giebels, E. & Janssen, O (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137-155.
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression formation: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3(3), 227-256.
- Guinote, A. (2007). Power affects basic cognition: Increased attentional inhibition and flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 685-697.
- Horney, K. (1945). *Our inner conflicts. A constructive theory of neurosis*. New York:

- Norton.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S. & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, online.
- Jehn, K.A & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Kaplan, R.E. (1984). Trade routes: The manager's network of relationships. *Organizational Dynamics*, Spring, 37-52.
- Karambayya, R. & Brett, J.M. (1989). Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 687-704.
- Karambayya, R., Brett, J.M. & Lytle A. (1992). Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 426-438.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265-284.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press Cy.
- McClintock, C.G. & Allison, S.T. (1989). Social value orientation and helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (4), 353-362.
- McClintock, C.G., Messick, D.M., Kuhlman, D.M. & Campos, F.T. (1973). Motivational bases of choice in three-choice decomposed games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 572-590.
- Messick, D.M. & McClintock, C.G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social psychology*, 4 (1), 1-25.
- Meyer, J.P., Irving, P.G., & Gemmel, J.M. (1997). Evaluating the management of interpersonal conflict in organizations: A factor-analytic study of outcome criteria. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 1-13.
- Overbeck, J.R., & Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (4), 549-565.
- Overbeck, J.R. & Park, B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: Flexibility of powerholders' social attention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 227-243.
- Pinkley, R.L., Brittain J.W., Neale, M.A, & Northcraft, G.B. (1995) Managerial third party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80, 386-402.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict*. New York: Random House.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Eds.),

- Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 114-129). Chicago: Rand McNally.
- Van Lange, P.A.M. & Kuhlman, D.M. (1994). Social values orientations and impressions of partners's honesty and intelligence: A test of the might versus morality effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (1), 126-141.
- Van Lange, P.A.M., & Liebrand, W.B.G. (1991). Social value orientations and intelligence: A test of the goal prescribes rationality principle. *European Journal of Social Psychology*, 21, 273-292.
- Vescio, T.K., Snyder, M., & Butz, D. (2003). Power in stereotypically masculine domains: A social influence strategy x stereotype match model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (6), 1062-1078.
- Vroom, V.H. & Yetton, A.G. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

## Appendix A: Itemindeling

### Tevredenheid

1. In welke mate kon je jezelf inleven in de situatie?
2. In welke mate vond je de taak interessant?
3. In welke mate denk je dat je het goed gedaan hebt?
4. In welke mate voelde je dat je autoriteit had? \*
5. In welke mate voelde je dat je controle had? \*
6. In welke mate voelde je beslissingsbevoegdheid? \*
7. In welke mate denk je dat je de organisatie hebt geholpen?
8. In welke mate was je advies een persoonlijke keuze?
9. In welke mate ben je tevreden over je prestatie?

\* Deze items gaan over het machtsgevoel.

### Conflictsperceptie

1. Hoe verschillend zijn de standpunten van Anne en Robin? (**Taak**)
2. In welke mate is er een taakgerelateerd meningsverschil tussen Anne en Robin?
3. In welke mate hebben Anne en Robin onenigheid over de wijze waarop het werk gedaan moet worden? (**Proces**)
4. In welke mate hebben Anne en Robin conflict over hoe de dingen gedaan moeten worden? (**Proces**)
5. In welke mate is er conflict over ideeën tussen Anne en Robin? (**Taak**)
6. In hoeverre is het conflict tussen Anne en Robin taakgerelateerd?
7. In welke mate hebben Anne en Robin ruzie over persoonlijke zaken (die los staan van de taak)? (**Relatie**)
8. In hoeverre is het conflict tussen Anne en Robin persoonsgerelateerd? (**Relatie**)
9. In welke mate zijn Anne en Robin het oneens over niet-werk gerelateerde zaken? (**Relatie**)
10. In welke mate is het conflict tussen Anne en Robin emotioneel? (**Emoties**)
11. Hoe beladen is het conflict tussen Anne en Robin? (**Emoties**)
12. Hoeveel spanning is er tussen Anne en Robin? (**Emoties**)
13. In welke mate is het conflict tussen Anne en Robin op te lossen?
14. In welke mate zijn er mogelijke oplossingen te vinden voor het conflict tussen Anne en Robin?
15. In welke mate gaat het conflict over een belangrijk probleem?
16. In welke mate gaat het conflict over een cruciale zaak?

### Conflictmanagementstijl

1. Ik bemoei me niet met de situatie. (**Laissez faire**)
2. Ik laat Anne en Robin het zelf oplossen. (**Laissez faire**)
3. Ik kom alleen tussenbeide als me dat wordt gevraagd. (**Laissez faire**)
4. Ik besteed aandacht aan beide partijen. (**Supporting**)
5. Ik stel vragen aan zowel Anne als Robin.
6. Ik luister naar de standpunten van Anne en Robin.
7. Ik vraag naar voorstellen van Anne en Robin. (**Supporting**)
8. Ik verwijs naar de regels.
9. Ik leg de procedures voor dit soort situaties uit.
10. Ik grijp in.
11. Ik maak gebruik van de eigen ideeën van Anne en Robin. (**Supporting**)
12. Ik draag een oplossing aan. (**Leading**)
13. Ik dreig met maatregelen.
14. Ik motiveer Anne en Robin om zelf een oplossing te vinden.
15. Ik zet druk op één van beide partijen.
16. Ik probeer Anne en Robin bij elkaar te houden.
17. Ik werk apart met elk van de partijen aan een oplossing.
18. Ik geef aan wat mijn eigen ideeën zijn. (**Leading**)
19. Als ze er niet uitkomen neem ik de beslissing.
20. Ik breng mijn eigen ideeën onder de aandacht. (**Leading**)

### Persoonlijkheid

1. Ik houd ervan om de hele dag bezig te zijn.
2. Ik zou een goede leider zijn. \*
3. Ik houd ervan om dingen te plannen en te beslissen wat anderen zouden moeten doen. \*
4. Ik lever mijn werk pas in als het perfect is.
5. Ik vind het leuk om bevelen te geven en zaken aan het lopen te krijgen. \*
6. Ik houd ervan als mensen naar me toekomen voor advies. \*
7. Ik houd ervan om te vergaderen.
8. Ik neem meestal de rol van leider in mijn groep op me.
9. Ik houd ervan om met belangrijke mensen te praten. \*
10. Als ik genoeg geld had, zou ik niet meer werken.
11. Ik geef meer om vrije tijd dan om geld.

\* = Deze items vormen samen het construct "Machtsgevoel".

### Zelfevaluatie

1. Ik had genoeg tijd om na te denken.
2. Ik vond het gemakkelijk om weldoordachte beslissingen te nemen.

3. Ik vond het moeilijk om me te concentreren.
4. Ik probeerde rekening te houden met een veelheid aan mogelijkheden. s\*
5. Ik probeerde tot zorgvuldig afgewogen besluiten en oordelen te komen. \*
6. Ik dacht goed na alvorens te beslissen. \*

\* = Deze items vormen samen het construct "Denkmotivatie".